

04 октября 2024

# Пять ошибок клиентского сервиса, из-за которых бизнес теряет заказы. И как их избежать

Данные опросов показывают, что троим из пяти руководителей клиентского сервиса трудно связывать метрики по его оценке с ключевыми целями бизнеса. Остальным опрошенным мешает запутанная коммуникация с другими департаментами, которая не позволяет совместно добиваться общих целей и системно развивать клиентоцентричный подход в компании. Все это в результате приводит к тому, что клиентский сервис, как в оптовом, так и в розничном сегменте, начинает ухудшаться: команда слишком долго обрабатывает обратную связь, не реагирует на важные для потребителей тренды, недостаточно внимания уделяет онлайн-аудитории и так далее.

*Какие ошибки в процессе улучшения качества клиентского опыта может совершить бизнес и как их избежать — на примере российских и зарубежных кейсов показала **Мария Бар-Бирюкова, директор департамента e-commerce ГК "КОРУС Консалтинг"**.*

За последние 10 лет клиенты сильно изменились: стали более требовательными и разборчивыми, выбирают уникальный опыт и [готовы](#) переплачивать за удобство, даже если знают, что на рынке есть более

дешевый игрок. Так, борьба за покупателей перешла из плоскости "кто предложит лучшую цену" в плоскость "кто предложит наибольшую ценность". Компании, как в B2C, так и в B2B-сегменте, проводят опросы и исследуют потребности, инвестируют в цифровые инструменты, которые позволяют увеличивать вовлеченность и лояльность клиентов. В противном случае, предвосхитить потребности невозможно, и качество сервиса будет неизменно снижаться. Смотрим, что может пойти не так.

## **ОШИБКА 1. СЛИШКОМ ДОЛГО ОБРАБАТЫВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ**

По данным глобальных исследований за 2024, [74% B2B-покупателей](#) готовы сменить текущего поставщика и производителя ради более качественного клиентского опыта, а 67% респондентов уже это сделали. B2B-покупатели могут уходить, например, из-за безразличия менеджеров и кажущейся общей апатии компаний — если оставленные ими жалобы и отзывы отрабатываются командой слишком медленно. Несмотря на то, что для оптового сегмента длительная обработка обратной связи характерна, слишком уж долгое бездействие может привести к разрыву партнерства. Не так страшны ошибки, сколько игнорирование проблемы.

Например, команда компании Tetra Pak в какой-то момент [обнаружила](#), что клиенты были недовольны качеством услуг даже при соблюдении сроков. Углубившись в проблему, сотрудники поняли, что превращение обратной связи от клиентов в реальные улучшения занимает у команды слишком много

времени.

Тогда компания решила проанализировать данные от фокус-групп, опросов, интервью, записей клиентских звонков и оставленных жалоб. Это позволило бы понять, чего не хватает заказчикам. А чтобы собрать больше таких данных, компания встроила точечные опросы в разные моменты пути клиента, например, после работ по техническому обслуживанию. Опросы также упростили для заполнения: их прохождение занимает теперь всего 2 минуты — на 300% быстрее, чем раньше.

В результате исследования показали, что для клиентов важнее качество обслуживания, а не его скорость. Этот инсайт помог команде B2B-продаж переместить фокус на то, что действительно имело значение — решение проблемы клиента. Теперь все причастные 3000 сотрудников — от тех, кто ежедневно контактирует с клиентами напрямую, до тех, кто анализирует конечный [NPS](#) в головном офисе — стремятся наиболее быстро и эффективно решить задачу заказчика, которую тот поставил. И время на реакциюкратно сократилось: теперь команда обрабатывает 100% негативных отзывов и 25% позитивных за 48 часов, а не за 2 недели.

## **ОШИБКА 2. НЕ УЧИТЫВАТЬ ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ОНЛАЙНЕ**



Потребительский опыт в офлайне ценен живыми коммуникациями. Вовлеченные и опытные сотрудники способны создать у посетителя ощущение заботы с помощью приветливого голоса, предугадывания запроса, приятных жестов опеки вроде чашки кофе или пледа. Однако онлайн-покупатель остается один на один со страницей сайта. Если что-то пойдет не так, пожаловаться будет некому, кроме окошка обратной связи. При этом не все покупатели предпочитают писать сообщения, некоторые молча голосуют кошельком.

Воссоздать такой же уровень обслуживания клиентов онлайн, как в своих флагманских офлайн-магазинах, решила команда ювелирного B2C-ритейлера Swarovski. Офлайн-опыт компании обеспечивает покупателям качественный сервис сотрудников магазинов "в белых перчатках". Но команда поняла, что у онлайн-посетителей не создавалось ощущения избранности, как у тех, кто пришел в обычный магазин. А ведь подобранные брендом изделия должны удовлетворить потребности целевой аудитории в каждой точке соприкосновения с брендом.

Чтобы добиться этого эффекта, компания проанализировала предпочтения и поведение клиентов с помощью инструментов CRM-системы, сбора обратной связи покупателей и опросов менеджеров, напрямую контактирующих с клиентами. Команда под микроскопом изучила путь клиента к покупке — даже то, насколько длинные абзацы текста приходится читать или какое впечатление создают изображения. Все имело значение, поскольку покупка дорогих украшений — это эмоция, которую бренд вызывает у покупателя.

В результате собранные данные позволили точнее обрисовать портрет покупателя, чтобы предложить ему более персонализированную выдачу товаров в онлайн — без ощущения, что товар был показан просто потому, что на него сейчас действует скидка. Сама графика высококачественная и выглядит лаконично. Макет чистый, с акцентом на изображениях продуктов и подробных описаниях. Для персонализации поисковой выдачи и продуктовых рекомендаций бренд использует ИИ. Такой подход позволил повысить удовлетворенность клиентов от покупок в онлайн-магазине ритейлера.

### **ОШИБКА 3. ПОЛАГАТЬ, ЧТО В ТРАДИЦИОННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОТРАСЛЯХ НЕ НУЖЕН CX (CUSTOMER EXPERIENCE)**

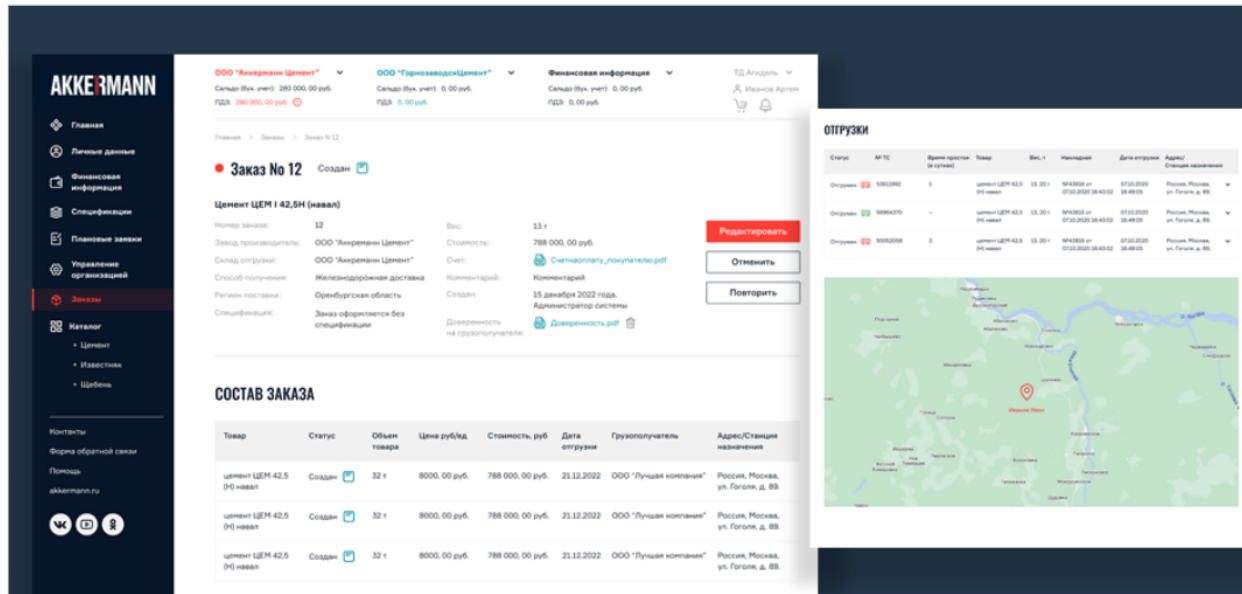
Для некоторых устоявшихся консервативных рынков развитие клиентоцентричности часто остается одним из немногих методов, которые позволяют превзойти конкурентов. Например, в цементной сфере сложно создавать прорывные технологии и рецептуры, и все крупные бренды производят одинаково хороший товар. Поэтому клиент выберет ту компанию, которая предложит лучший опыт: больше платежных опций, отслеживание доставки или простую работу с документами.

В рамках такого консервативного рынка работает команда AKKERMANN Cement. Компания понимает, что добиться конкурентного преимущества

можно только с помощью качественного клиентского обслуживания. А именно — с помощью цифровых клиентских сервисов, на которые компания и делает ставку. Основной проект в этом направлении — B2B-портал, который позволяет практически полностью оцифровать CJM оптового покупателя цемента.

Как покупка происходила раньше. Менеджерам приходили заказы сразу через почту, форму обратной связи, телефон и мессенджеры. При этом 100% заявок нужно обработать. После заключения договора и оформления заказа начинались изменения: то товар закончился, то клиент передумал, и нужен щебень, а не цемент. Затем он снова передумал, и нужен все-таки щебень. Изменения вносились зачастую по старинке, с помощью ручки, бумажки и телефонного звонка. А когда в договоре находили ошибки, то участники сделки несколько недель заново обменивались документами в почте. Ручной подход рождал ошибки, которые в промышленном оптовом сегменте дорого стоят.

Теперь путь упрощен с самого начала. Компания заключает с клиентом договор со спецификацией, которая определяет, какой тип и объем продукта доступен для покупки: например, определенные виды цемента. И именно этот товар клиент увидит на B2B-портале. Персонализированная витрина позволяет клиенту не теряться в огромном количестве артикулов, который все равно недоступны для покупки — например, щебня, когда нужен цемент.



После того, как покупатель оформил и оплатил заказ в личном кабинете — по аналогии со знакомыми B2C-платформами — ему открывается отслеживание доставки.

В цементной отрасли отслеживание груза имеет критическое значение: цемент необходим для стройки объектов, и за каждый день простоя в девелопменте клиент теряет деньги. В связи с этим клиенты ежедневно, а иногда и чаще, звонили в отдел клиентского сервиса и уточняли, когда придет груз. Из-за этого служба работала как колл-центр, каждые 5-10 минут отвечая, где находится тот или иной вагон. Более того, раньше требовалось делать ручной запрос к данным РЖД, и на получении информации могло уходить до 2 часов.

Всю эту ситуацию команда в корне изменила, синхронизировав B2B-портал с внутренней системой РЖД. Теперь клиент сам может за 2 минуты увидеть точную геолокацию каждого вагона. Функция стала уникальной для отрасли. Доставку можно даже распределить по дням: клиент может выбрать, сколько товара ему нужно довести и в какой день — это удобно, когда весь объем груза не нужен сразу или нет емкостей для его хранения.

Таким образом B2B-портал автоматизировал значительный пласт рутинных процессов при большом потоке заявок и позволил тем самым создавать конкурентное преимущество, дополнительную ценность для клиентов и повышать объем продаж. В результате это привело к высокому уровню удовлетворенности клиентов: объем покупок через платформу уже достигает 97% от всего объема, а некоторые регионы перешли в онлайн полностью. Индекс NPS увеличился с 84% до 91% за 2 года в 2023 году.

## **ОШИБКА 4. НЕ РЕАГИРОВАТЬ НА ТРЕНДЫ МЕНЯЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКИ**

Покупатели чутко реагируют на меняющуюся экономическую ситуацию: стремятся экономить и искать более выгодные предложения, что может привести к снижению объемов продаж ритейлеров. Разумное решение компаний в случае такой проблемы — [работа с лояльностью](#): внедрение реферальных программ и персональных предложений повышают шансы возвращения клиентов.

Так, например, перед крупным ритейлером Target стояла задача повысить трафик в магазинах, число транзакций и уровень вовлеченности покупателей. Решением стала платная подписка на товары Target Circle 360, которую [запустила](#) команда сети на базе собственной программы лояльности. Сервис предлагает покупателям бесплатную доставку в тот же день для заказов от \$35. Команда Target прогнозирует, что это позволит увеличить объем продаж сети до 2% за год.

Target не первым ввел такую услугу: пионерами за рубежом стали [Amazon](#) и [Walmart](#). А в России аналогичную платную подписку для участников программы лояльности "Карта №1" протестировала "Лента". Ритейлер проверил несколько вариантов на закрытых группах: потребители могли подключить либо кэшбэк на покупки от 5% до 10%, либо дополнительную скидку — все опции на срок до 30 дней. Преимущества суммировались с действующими акциями и привилегиями по программе лояльности.

В результате сервис позволил клиентам продолжать покупать любимые качественные товары по привлекательным ценам, а ритейлеру — увеличить как частоту визитов, так и средний чек. Всего "Лента" [продала](#) более 2 100 подписок в течение 2 месяцев. При этом 90% клиентов, тестирующих подписку, полностью окупили цену услуги и получили в среднем до 850 рублей дополнительной выгоды в виде скидок или кэшбэка. Компания заявляет, что 74% клиентов хотели бы получать услугу и дальше.

## ОШИБКА 5. УПУСКАТЬ ИЗ ВИДУ, ЧТО СХ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОМНИКАНАЛЬНЫМ

По данным Deloitte, конверсия покупателей на 40% выше у омниканальных ритейлеров. Быть омниканальным для бизнеса — значит сделать качество клиентского опыта одинаково хорошим независимо от способа, с помощью которого покупатель соприкасается с брендом.

Такой стратегии решил придерживаться Foot Locker. В Q4 2023 fashion-ритейлер столкнулся с проблемой: объем продаж снизился на 0,3%. Команде предстояло пересмотреть подход к развитию. В связи с этим компания сформулировала новую долгосрочную стратегию под названием Lace Up, которая направлена на упрощение бизнеса и закрытие нескольких сотен неэффективных магазинов.

Помимо закрытия избыточных офлайн-точек, ритейлер сфокусировался на развитии онлайн-канала и омниканального подхода. Команда оптимизировала продуктовые страницы, корзину и поиск на сайте, а также запустила новое мобильное приложение, которое позволит бесшовнее связать офлайн и онлайн. Например, в приложение встроили игры, за участие в которых клиенты получают бонусы или скидки. В результате всех изменений объем онлайн-продаж ритейлера вырос до 20% к концу 2023 года, и команда прогнозирует рост еще на 5% в ближайшие два года.



## ВЫВОД

Задача компании как в опте, так и в рознице — убедить клиента выбрать ее и остаться именно с ней. Такой выбор — результат работающей CX-стратегии. Даже самый небольшой рост показателя удовлетворенности клиентов может привести к кратному увеличению выручки компании.

